مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر

د/ براينيس عبد القادر *
جامعة مستغانم – الجزائر

Le résumé :

Cet Article rédige tous ce qui concerne la spécificité de l'offre des services dans le secteur des services publics postaux en Algérie. Cette spécificité rend la production et l'offre des services une opération difficile et complexe.

Cette étude s'articule sur deux (02) Axes **:**

1er Axe : Concerne les problèmes et complexité de l'offre des services postaux en Algérie.

2ème Axe : Concerne les Techniques Marketing appropriées pour résoudre ces problèmes.

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطوّرا ملحوظا واهتماما بالغا بقطاع الخدمات العمومية ودوره في التنمية، كما أصبح للتّسويق أهمّية متزايدة في إدارة وتسيير مشاكل هذه المؤسسات العمومية. ذلك لأنّ المبادئ والسياسات التي لها أثر فعال في النشاط التّسويقي للمؤسسات التجارية (التي تهدف إلى تحقيق الربح)، أصبحت ملائمة وبشكل متزايد مع النشاط التّسويقي لمؤسسات الخدمات العمومية سواء ذات النشاط الصناعي والتجاري أو ذات النشاط الإداري. ومؤسسات البريد في الجزائر لا تعتبر استثناءا من تلك المؤسّسات فهيّ تحتاج إلى معرفة وتفهّم أسواقها وجمهورها، والبيئة التي تعمل فيها، وتفهم المشاكل التي تعترضها ... وغيرها، لتتمكن من توجيه إمكاناتها المتاحة في تحقيق أهدافها.

* أستاذ محاضر بكلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة مستغانم، الجزائر , المايل: brainisdz31@gmail.com

ومؤسّسات الخدمات العمومية في الجزائر ومن ضمنها مؤسّسات البريد – على الرغم من النمو الكبير الذي عرفه نشاطها – تواجه العديد من الصعوبات والمشاكل التي تصبح في غالب الأحيان –عند غياب التّسويق أو سوء تطبيقه– عائقا أمام إنجاز مهامها.
أهم هذه المشاكل: مشاكل عرض الخدمات البريدية.

سوف نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على مجموعة من التّساؤلات المنبثقة عن هذا الموضوع وهيّ: ما هيّ المشاكل والصّعوبات التي تواجهها مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر عند عرضها للخدمات ؟ وهل هذه المشاكل مرتبطة بعنصر تعدّد الخدمات المعروضة ؟ أم بنوعية الخدمات ؟ ام بحجم الخدمات ؟ أم هيّ مرتبطة بكل هذه العناصر مجتمعة ؟ وما هو الدور الذي يلعبه تسويق الخدمات العمومية في حل هذه المشاكل ؟
وللإجابة على ذلك لا بدّ أن ترتكز الدراسة على محورين أساسيين، نصيغهما فيما يلي:
المحور الأول: مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر.
المحور الثاني: الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل.

المحور الأول – مشاكل عرض الخدمات البريدية في الجزائر

تعرض جل المؤسسات البريدية أشكالا متنّوعة من المنتجات الخدمية. يشكّل هذا العرض أوّل مكوّن للمزيج التسويقي لهذه المؤسّسات، هو يعادل "المنتوج" بالنسبة لمؤسّسة صناعية.

يواجه هذا العرض للخدمة في قطاع البريد في الجزائر العديد من الخصوصيات والصعوبات:

- فمن جهة "الطبيعة الخدمية" لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصّة لا يشهدها تسويق المنتوجات المادية الملموسة.
- ومن جهة أخرى "الطبيعة العمومية" لهذا القطاع يمكن أن تبرّر بعض الصعوبات التي لا يعرفها تسويق المؤسسات الخاصة.
- ومن هنا فإن صعوبات ومشاكل عرض وتسويق الخدمات العمومية للبريد في الجزائر يمكن اعتبارها ناتجة عن سببين، أحدهما مرتبط ب "خصائص الخدمات"، والآخر متعلق ب "خصوصية تسيير المصالح العمومية".
- بالنسبة للسبب الأوّل المتعلق **"بالطبيعة الخدمية"** للخدمات العمومية للبريد في الجزائر فإنه يتضح أكثر عند الإشارة إلى خصائص الخدمات **كعدم الملموسية** (L'intangibilité) التي

تجعل من الخدمات البريدية غير قابلة للتخزين بسبب صفتها غير المادية، وتنتج وتباع وتستهلك في آن واحد، وبسبب ذلك لا يمكن للمستعمل إمتلاكها أو إدخارها أو تأجيل إستهلاكها.

-إستحالة القدرة على تخزين الخدمة وبالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم إستخدامها أو بيعها، خصوصا في حالة عدم إستقرار الطلب. إضافة إلى خاصية "القابلية للتلف" (La périssabilité) الناتجة من إستحالة القدرة على تخزين الخدمة، وبالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم إستخدامها أو بيعها، خصوصا في حالة عدم إستقرار الطلب.

-وأيضا خاصية "التغيير وعدم التماثل" (La variabilité)، وذلك حسب تغيّر ظروف وأوقات تحقق الخدمة، ولذلك فغالبا ما يستحيل تنميط إنتاج الخدمة البريدية وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها. وعلى كيفية تقديمها وظروف تقديمها... وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن. إضافة إلى أن المستعمل بمشاركته في إنتاج الخدمة فإنه أيضا يؤثر على نوعيتها النهائية. ومن هنا تكمن الأهمية الكبرى للعامل البشري في ميدان الخدمات وتأثيره البالغ في تسويق الخدمة.

إضافة إلى ذلك، فإن خاصية **"عدم الإنفصالية"** (L'indissociabilité) تجعل من الخدمة غير قابلة للإنفصال عن من يقدمها، وعن زمان ومكان إنتاجها وإستهلاكها.

ولذلك في مجال الخدمات البريدية يجب أن يكون المكان والزمان صالحين معا للإنتاج والبيع والإستهلاك. وبسبب هذه الخصائص التي تتصف بها الخدمات فإنه بالنسبة للمؤسسات الصناعية إن كان من الصعب جدا وضع منتوج في الميدان، ومن الممكن تجربته قبل إرساله، ومن الممنوع تقليده أو نقله من قبل المنافسين.

فإنه بالنسبة للخدمات من السّهل وضع "منتوج" في الميدان، ومن الصّعب ضمان نجاحه، نظرا لإعتماده على من يقدّمه وكيفية تقديمه، ومن المستحيل تجربته قبل إرساله ومروره بالمرحلة المخبريّة والتطوير بسبب عدم ملموسيته.

وإن نقله أو تقليده من قبل المنافسين هو أمر بالغ السهولة بالنظر إلى إنعدام الحماية ببراءات الإختراع.

– أما بالنسبة للسبب الثاني المتعلق **"بالطبيعة العمومية"** للخدمات العمومية للبريد في الجزائر والذي يؤثر بدوره على عرض وتسويق الخدمات البريدية، فإنه يتضح عند الإشارة إلى مجموعة من العراقيل الدائمة والمؤثرة والملازمة لهذا القطاع كهيمنته وسيطرة الثقافة السياسية بدلا عن ثقافة السّوق نتيجة العلاقة العمومية النازلة ذات الإتجاه الوحيد (السلطات العمومية ← قطاع البريد ← الجمهور)، إضافة إلى حجم القوانين المتزايد المفروض على هذا القطاع،

والذي يكبح حريته في إستخدام السياسات التسويقية المناسبة (غياب حرية الأسعار، حرية التوزيع، حرية الإنتاج، حرية الترويج،...) ممّا يستلزم تقليصا معتبرا لسلطة التسويق وعرقلة لإدماجه. وذلك دون إغفال النظرة السّلبية للجمهور للقطاع العمومي لخدمات البريد الناتجة عن حساسيته، نتيجة عدّة أسباب أهمها سيادة الثقافة التقنية على الثقافة التجارية فيما يتعلق بسلوك وتكوين الموظفين (الإهتمام بالمنتوج الخدمي على حساب العلاقة مع الزبون). دون نسيان الوضعية الإحتكارية للقطاع وأسلوب تسييره الذي يفتقد للمرونة بسبب المركزية القوية وكثرة الرقابة، إضافة إلى كثافة التنظيم والثقافة المحافظة (شبه العسكرية) السائدة، وعدم الإحساس بضرورة التحسين بسبب الوضعية الإحتكارية المسيطرة ونمطية الإنتاج والتسيير.

جميع هذه الخصوصيات في المنتوج الخدمي العمومي للبريد تجعل من إنتاجه وعرضه للمستعملين أمرا بالغ التعقيد. هذا التعقيد يمسّ جوانب ثلاث:

- **تعدّد الخدمات؛**
- **نوعية الخدمات؛**
- **وحجم الخدمات.**

سياسة المنتوج (الخدمة) لقطاع البريد في الجزائر يجب أن تواجه هذه المشاكل والتعقيدات بشكل مخالف تماما للمنتوجات.

أولا: مشكل تعدّد الخدمات البريدية:

تعرض الخدمات العمومية للبريد العديد من الخدمات الأساسية (1) بالإضافة إلى بعض الخدمات الثانوية (2) مجموع هذه الخدمات تشكّل ما يسمى بالنظّام فيما بينها، "أنّها تشكّل عناصر لهذا النظام الذي له مخرج يسمى الخدمة الإجمالية، وهو الهدف من النظام"(3).

ومن هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات، فعندما يسأل الزّبون عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصّلة، هو يجيب عن الكلّ، عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامّة، لا عن خدمة واحدة مستقلة بحدّ ذاتها. لأن عرض الخدمة يشكّل مجموعة وتغيير أيّ عنصر من شأنه أن يؤثر على الخدمة الإجمالية، أي على الشكل الذي ينظر به الزّبون إلى الخدمة.

إذن "لا يتعلق الأمر بإيجاد خدمات كل واحدة على حدى، وإنّما إيجاد العلاقة والترابط فيما بينها كجهاز متكامل يخدم الخدمة الإجمالية" [(4)]. ومن هنا ينشأ مشكل العلاقات كما توضحها المصفوفة التالية:

الشكل رقم (01): تعدّد العلاقات أثناء عرض الخدمة

	خدمة أساسية S.B.P	خدمة ثانوية 1 P 1	خدمة ثانوية 2 P 2	خدمة ثانوية 3 P 3	خدمة ثانوية4 P 4	خدمة ثانوية ن P n	خدمة إجمالية S.G
خدمة أساسية S.B.P	X						
خدمة ثانوية 1 P 1		X					
خدمة ثانوية 2 P 2			X				
خدمة ثانوية 3 P 3				X			
خدمة ثانوية 4 P 4					X		
خدمة ثانوية ن P n1						X	
خدمة إجمالية S.G							X

المصدر: L’offre de Services : Concepts et décisions Pierre Eiglier, Eric Langeard. W.P N° 275

تسعى السّياسة التّسويقية تسعى لتعمير كل الخانات بطريقة تأخذ بعين الإعتبار تأثير كل خدمة على باقي الخدمات الأخرى. ويتعقّد الأمر أكثر في حالة إرتفاع عدد الخانات (مثل حالة البريد).

"يحدث هذا التعقيد بالنظر إلى أنّه كلّما إرتفع عدد الخدمات المعروضة كلّما إرتفع خطر كون الأمر غير جيّد بالنسبة لكلّ واحد منها، ومعنى ذلك إرتفاع خطر حفظ النّوعية الإجمالية... وكمثال على ذلك فإن نظام يعرض 14 خدمة + خدمة واحدة إجمالية ينتج عنه 105 علاقة متبادلة".

ينعكس هذا التعقيد على إختيار بالنسبة للمنتوج: التجهيزات، الموظفين للإتصال، باقي العناصر المادّية... أي صنف العلاقات التأثيرية بين جميع العناصر من جهة، والزّبون من جهة أخرى. وأيضا ينتج عنه العديد من المشاكل التّي تمسّ بالنوعية النهائية للخدمة. هذه المشاكل يمكن حصرها في الحالات الثلاثة التالية: (5)

1/ عندما يعرض القطاع العديد من الخدمات الأساسية (حالة البريد في الجزائر)، فإنّه سيصبح يواجه خليط من الزبائن (لهم دوافع، سلوكات، وإنتظارات مختلفة). ولإرضاء هذا الخليط من الزّبائن فمن الضروري الإنسجام مع كل واحد منهم. وهذا أمر صعب تحقيقه.

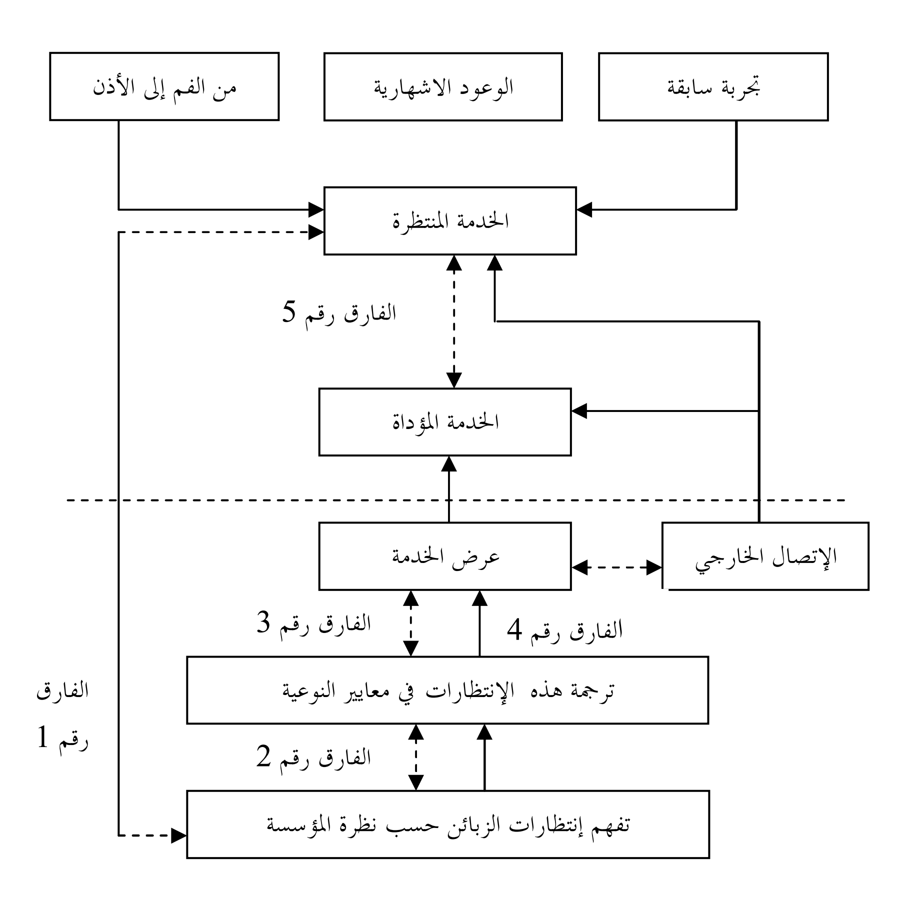
2/ المشكل الثاني الذّي يؤثّر على نوعّية الخدمات المرتقبة هو إختلاط هذه القطاعات المختلفة من الزبائن أمام نفس الحاجز المادّي. المشكل والخطر هنا يكمن في العديد من الأحيان في عدم التخصّص في أيّ قطاع من القطاعات المختلفة، وهذا ربّما يؤدّي إلى عدم إرضاء أيّ زبون من الزبائن.

3/ المشكل الثالث ينشأ من صعوبة تقييم وتقدير قدرات الخدمة الأساسية:
ما هي القدرة ؟ كيف نضمن أن يجد الزبون مكانا وخدمة في الوقت الذي يريد وبالكمية والنوعية التي يريد ؟

ثانيا: مشكل نوعية الخدمات البريدية:

تتميز الخدمات بالمقارنة مع المنتوجات بتعدّد العوامل المؤثّرة على نوعيتها النهائية. هذا المشكل يخصّ أيضا قطاع الخدمات العموميّة للبريد في الجزائر.
لشرح أكثر هذه الظاهرة نعرض نموذج للإستقبال في مجال تسيير النوعية قام بإعداده كلّ من Zeilhanl et Berry، Parasuraman (6) ، وتظهر فيه خمس (05) مناطق للمشاكل:

الشكل رقم (02) : نموذج للاستقبال في مجال النوعية في مؤسسات الخدمات



وحسب P. Kotler فإن هذه المشاكل ناشئة من الفروق التالية:

1/ الفرق بين فهم المؤسّسة والزبّون: لا تحسّ المؤسّسة دائما بما ينتظره المستهلكون، ولا الطريقة التي بها يحكمون على نوعية الخدمات المقترحة. ولذلك مثلا شركات الطيران تظّن أن أغلب المسافرين مهتمين بالطيران في الجوّ، بينما الحقيقة أن ذلك لا يهمّ سوى السياح وليس رجال الأعمال.

2/ الفرق بين فهم المؤسّسة ومعايير النوعّية: من الممكن أن تحدّد المؤسّسة معايير غير واضحة وغير مناسبة. فمثلا: لا معنى لأن نقول أننا سوف نجيب على كلّ المكالمات الهاتفيّة

قبل الجرس الخامس إذا لم نكن نملك مجمع هاتفي ضروري وفعال. ومن هنا فإن تحديد المعيار ليس مثل ترجمته في الواقع.

3/ الفرق بين معاير النوعيّة والأداء الفعلي: عرض الخدمات ممكن أن يكون معوّقا نتيجة عدة عوامل: عمّال غير محضّرين أو جد منشغلين، عطب في التّجهيزات، في بعض الأحيان إدارات متناقضة...الخ.

مثلا: في البنك أم في مصلحة البريد نجد أنّ معايير الإنتاجية التي تدفعها إلى الفعالية القصوى للعمال من الممكن أن تدخل في صراع مع توجهات التّسويق التي تدعو إلى اتصال بشوش وأخوي مع كل زبون.

4/ الفرق بين الأداء والاتصال الخارجي: إنتظارات الزبائن تكون عادة متأثرة بالوعود المعطاة في الإشهار. فمثلا ملصقة تتكلم عن هدوء مصلحة وهي في الحقيقة تقع في قلب طريق سريع، هذا يجعل الزبون مخيّبا.

5/ الفرق بين الخدمة المؤدّاة والخدمة المنتظرة: هذا الفرق هو ناتج عن الفروق السابقة الذكر. إنّه يستنتج من الفرق بين الحقيقة والتمنّي.

ولتحديد النوعيّة النهائية للخدمة فإنه يجب على مصلحة البريد في الجزائر احترام قائمة من الشروط أهمها:

- **الأداء**: الخدمة يجب أن تكون مؤداة بسهولة دون تأخر ولا انتظار.
- **الإعلام**: الخدمة يجب أن تكون مكتوبة كاملة وبسهولة، بألفاظ سهلة الفهم من طرف الزبون.
- **الكفاءة**: الموظفون يجب أن يملكوا المعلومات والتأهيل الضروري لضمان عرض الخدمة.
- **البشاشة**: الموظف يجب أن يكون أخوي، محترم ومنتبه.
- **المصداقية**: المؤسّسة وموظفيها يجب أن تكون أهلا للثّقة.
- **الفعّالية**: أداء الخدمة يجب أن يكون تاما ومناسبا للتوقّعات.
- **القدرة على رد الفعل**: الموظف يجب أن يستجيب بسرعة وبفعالية لكلّ مشكل أو حاجة للزبون.
- **الأمن**: الخدمة يجب أن تؤدى في ظروف أمن تامّة.
- **المادية**: المنتوجات المرتبطة بالخدمة يجب أن تتناسب مع مستوى النوعيّة.
- **تفهّم الزبون**: الموظف يجب أن ينتبه إلى رغبة وحاجة الزبون.

ثالثا– مشكل حجم الخدمة البريدية:

قطاع البريد في الجزائر باعتبار تعدّد منتجاته وتغطيتها لكامل السّوق الوطني، وباعتبار الطلب المتزايد على خدماته وضعف استثماراته مقارنة بالطلب الحقيقي أصبح يعاني من مشكلة في حجم خدماته المعروضة بالمقارنة مع مستوى الطلب المرتفع غير الملبّي.

وكمثال على ذلك في قطاع الاتصالات، فإن ضعف الاستثمار قد ترجم بطلب مرتفع غير ملبّي، بسبب عدم كفاية التجهيزات والاستعمال غير الفعّال للقدرات.

مّا ننتج عنه في الماضي ازدحام في الخطوط الهاتفيّة وخنق الاتصالات على المستوى الوطني وضياع للأوقات بسبب طول الإنتظار.

أما حاليا بذلت مجهودات جبارة ساهمت في التقليل والقضاء على هذه المساوئ بالإضافة إلى هذا، هناك انعكاس سلبي آخر لهذه المشكلة يتعلق الأمر هذه المرّة بصعوبة إنجاز توقعات للطلب الإجمالي بالنسبة لخطوط الهاتف، لأن العديد من الجمهور غير محضّر لطلب الاشتراك، بالنظر إلى طول فترة الانتظار، واحتمال عدم الموافقة على الطلب. وأيضا رداءة نوعيّة الخدمة (ظاهرة الازدحام على الخطوط، سوء نوعيّة المكالمة ... إلخ)، وأيضا بسبب وجود الإحلالات الكثيرة والمتعددة المرتبطة بالهاتف النقال (جيزي، نجمة،...).

المحور الثاني – الأساليب التّسويقية لمواجهة هذه المشاكل

تسويق الخدمات لمؤسسات البريد في الجزائر في إطار مواجهة لهذه المشاكل الخاصّة بعرض الخدمة، يقترح العديد من الأساليب. كلّ هذه الأساليب مكيّفة ومتأثّرة بالطبيعة غير الملموسة للمادّة المعالجة. وتهتم من جهة بمعالجة نوعية الخدمة، ومن جهة أخرى بمعالجة مشكل حجم وتعدّد الخدمة.

أولا–الأساليب المرتبطة بنوعيّة الخدمة:

لا يجب أن نستغرب إذا وجدنا أن أغلب الأساليب التّسويقية تمنح الأولوية لمعالجة مشكل النوعية في الخدمات. لأنه حسب Eric Langeard et Pierre Eiglier فإنّ مشكل النوعية الذي هوّ معقّد بالنسبة للمنتجات الملموسة هو أشدّ تعقيدا بالنسبة للخدمات. السبب الأول هو كون هذه النوعية مركبة من عنصرين اثنين:

أحدهما موضوعي متعلّق بالمكونات الماديّة للمنتوج. والآخر رمزي (غير موضوعي) متعّلق برضا المستهلك ونظرته وتوقعّه. الموضوعي يمكن التأكد منه قبل إستهلاكه في إطار عملية الإنتاج قبل أن يصل إلى المستهلك ولكن بالنسبة للخدمات باعتبار أنّ الخدمة تنتج

وتستهلك في آن واحد، فلا يمكن الحديث عن النوعية الموضوعية إلاّ بالنسبة للتجهيزات المادّية أو المستخدمين للاتصال (عارضو الخدمات).

ومن هنا فإن نوعية الخدمة لم تعد في الحقيقة سوى نوعية للنتائج، ولذلك فالمسيّر لا يمكنه التأكد من النوعيّة إلا بعد وضع الخدمة في متناول الزبّون وبين يديه.

ولذلك يصبح من الممكن وضع تعريف لنوعيّة الخدمة في مصلحة البريد كما يلي: "خدمة ذات نوعيّة هيّ عبارة عن الحكم الذّي يصدره زبون راض في وضعيّة معيّنة" (7).

أما السبب الثاني لتعقّد نوعية الخدمة حسب نفس الكاتبان Langeard et Eiglier فإنه يرجع إلى نسبية الخدمة الإجمالية التّي على أساسها يقيّم الزبون نوعيّة الخدمة.

فزبونان يتصلان بنفس المصلحة البريدية ويتلقيان نفس الخدمة، ومع ذلك فقد يكون لكل منهما موقف مختلف ونظرة متباينة عن الخدمة الإجماليّة. ويرجع ذلك لاختلاف أنماط حياتهم وتوقعاتهم الأولّية من المصلحة أو الخدمة.

وهذه النسبيّة قد تحدث لدى نفس الشخص الواحد عندما يزور المصلحة الخدمية في وضعيتين مختلفتين. وكمثال على ذلك نذكر أنه "إذا زار إطار مؤسّسة فندق يحصل فيه على استقبال دبلوماسي، فإنه بلا شك سيكون جد مسرورا. ولكن خلال عطلة الأسبوع لّما يقرّر هذا الإطار اصطحاب زوجته إلى نفس الفندق فإنّه سوف لن يرتاح إذا تلقى نفس تلك أساليب الاستقبال".

وفي الحقيقة أن تحسين نوعية الخدمة في قطاع البريد في الجزائر يرجع بالأساس إلى عدد معتبر من العوامل والمتغيرات الواجب احترامها. من أهمّ هذه العوامل نذكر:

- **أهمّية التجزيء في عرض الخدمة؛**
- **أهميّة مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة؛**
- **أهميّة البساطة في عرض الخدمة؛**

1– أهميّة التجزيء في عرض الخدمة: معنى تحسين النوعية هو إيجاد التناسب والتلاؤم بين عرض الخدمة البريدية من جهة وبين إنتظارات وتوقعات الزبون من جهة أخرى. هذا يتطلب تقييم دقيق وصادق للخدمة المعروضة لجعلها متناسبة مع رغبات الجمهور، أحسن طريقة لإنجاز هذا التّقييم هي تجزيء الخدمة إلى جزيئات صغيرة ثمّ تحديد لكلّ جزيء من الخدمات سياسة تجارية مفصّلة خاصّة به.

وقبل ذلك يجب على مسؤول التّسويق أن يدرك بالتفصيل مختلف صلاحيات الخدمة التّي لها آثار مباشرة على إرضاء المستهلك.

وكمثال على ذلك نذكر تلك الدراسة التي أقيمت على زبائن خدمات البنك في الولايات المتحدّة الأمريكية والتي بيّنت نتائجها أن البنك قيّم على أساس سبع معايير مختلفة، يمكن ترتيبها بالشكل الآتي (حسب الأهمية المتنازلة): (8)

- سرعة الخدمة.
- الانتباه المتحصّل عليه من قبل عارض الخدمة (روح الخدمة).
- تأدّب الموظفين.
- القدرات التّقنية للموظّفين.
- أوقات الافتتاح.
- الشروط المالية للحسابات.
- نوعيّة المعلومات على الخدمات البنكية.

كل ما سبق يمكن تجزئته إلى عدّة عناصر: فمثلا بالنسبة للعنصر الثالث (تأدّب الموظفين) نجد:

- جمال الشباك؛
- نوعيّة الإتصال البشري؛
- موقف الموظف أثناء طلب منه معلومات؛
- الخ...

إذن من المهّم جدا التركيز على أهميّة التجزئة في عرض الخدمة البريدية قي الجزائر، ولذلك نجد مثلا أن الخطوط الجوية الكنديّة أنفقت سنة 1982 أكثر من 2 مليون دولار فقط لإعادة الترتيب الداخلي ل 10 طائرات للمسافات البعيدة، ليس بسبب قدم هذه الطائرات، ولكن لأسباب تجارية بحتة. لأن سياستها بالنسبة للنقل العابر للأطلسي أصبحت تتلخّص في التقليص من عدد الدرجات من 4 إلى 3، ولكن مع أكثر تفرقة فيما بينها (ثم اقتراح لكل درجة خدمات خاصّة ومزايا مختلفة)" (9).

ولكن المشكل في قطاع البريد في الجزائر يكمن في صعوبة التحكم في التجزئة، لأن هذه التجزئة متعدّدة وكثيرة، وربّما إهمال أي جزء منها يمكن أن يؤثر على مجموع الخدمة. ومن هنا تكمن صعوبة التحكّم في النوعيّة في مجال الخدمات البريدية، وبالتالي صعوبة تسويق الخدمات.

2- أهميّة مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة: من أهمّ الإجراءات الرّامية لتحسين النوعّية الإجمالية للخدمة نذكر إشراك المستخدمين في سائر الوظائف التّنظيمية، لأنه "في أكثر

الأحيان ترويج الخدمات الجديدة يكسب قيمة زائدة عندما يعبر عن طريق الموظفين (أخذ آرائهم، استقراء رأيهم للتحسين،...)"[10].

سيؤدي هذا الإجراء بلا شك إلى تدعيم وتحسين صورة علامة المصلحة، خاصّة إذا كانت هذه المصلحة (مثل قطاع البريد) تبيع خدمة صعبة نوعا ما (½ منتوج و½ خدمة)، ومنها من هوّ غير معروف جيدّا لدى كل الجمهور.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن زبون هذا القطاع لا يتصرف فقط كمستهلك، ومستعمل ولكن أيضا كفرد (ينشئ علاقة مع الموظّف)، وأيضا كمواطن (باعتبار العلاقات الواسعة التّي تربط هذا القطاع مع السلطات العموميّة).

وبما أنّ كل عمليات قطاع البريد في الجزائر موجهّة إلى طبقات واسعة من الجمهور، طبقات متنوّعة وعادة متفرّقة ... فهذا يعطي أهمّية خاصّة لإشراك المستخدمين في إنتاج وبيع الخدمة.

3- أهمّية البساطة في عرض الخدمة: ممّا لا شكّ فيه أن عرض الخدمات أمر معقّد، حل هذا التعقيد يعتمد بالأساس على عامل البساطة، هذه البساطة تخصّ جانبين:[11]

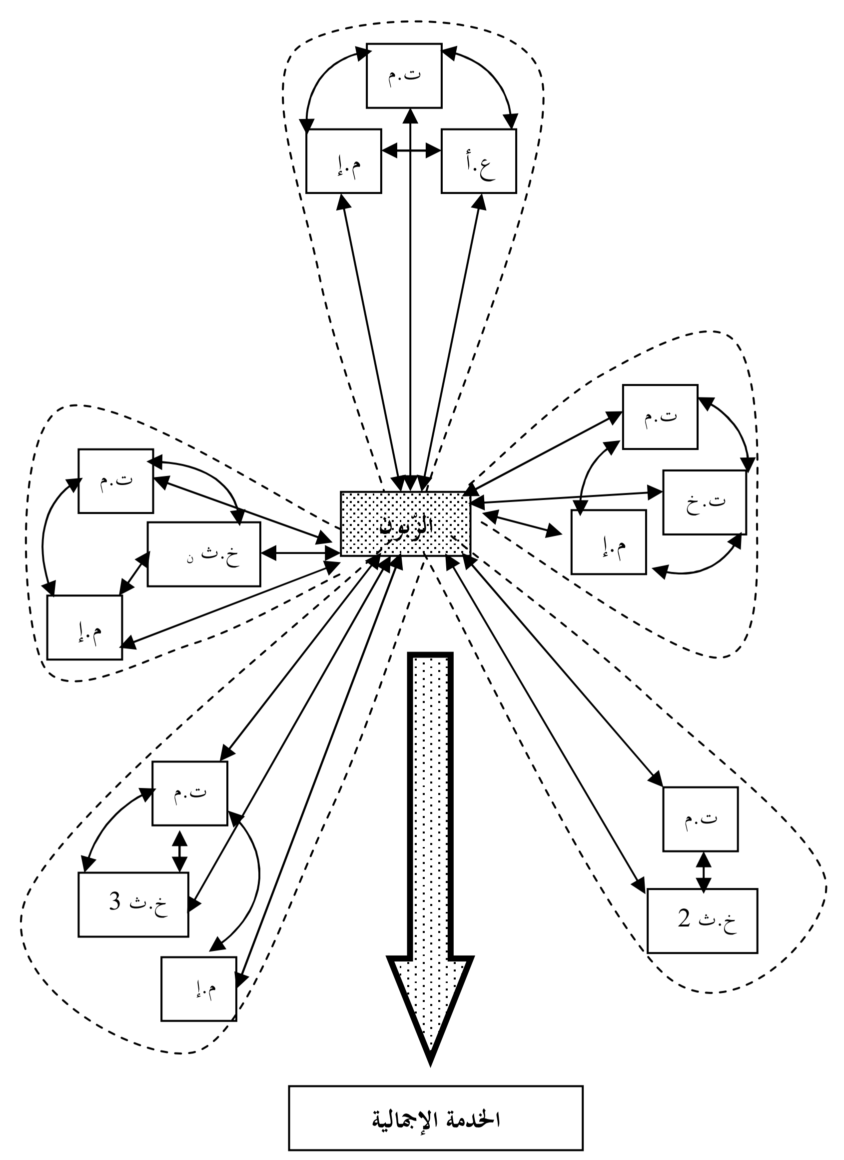
الأوّل: يتعلق بالتنظيم الداخلي.

الثاني: يركز على الزبائن.

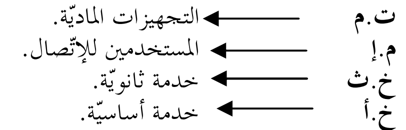
فعلى المستوى الداخلي، يجب أن تظهر الإدارة بثوب جديد (إدماج التكنولوجيا الجديدة، إدخال الإعلام الآلي، تمدين التجهيزات الماديّة، العناية بالمظهر الخارجي للموظفين...).

ومن جهة أخرى يجب أن تهتم إدارة البريد في الجزائر بشكل علاقتها مع الزبون، باعتباره العنصر المشترك أمام كلّ الأداءات الخدمية للمصلحة، بل صاحب الدور المركزي أيضا، والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم **(03)**: **"الدوّر المركزي للزبّون تجاه مختلف الأداءات الخدمية للمصلحة"**



المصدر: « Pierre Eiglier, Eric Langeard. « L'offre des services : Concepts et décisions



من هذا الشكل يمكن إظهار إلى أيّ مدى هو مهمّ كون تجانس الخدمات تابعا للمستعمل لا نابعا من ظروف المؤسّسة، لأنه بحكم ذلك يحكم الزّبون على النّوعية النّهائية للخدمة الإجمالية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ وجود هذه التّعدّدية في الخدمات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند عرض الخدمة. صعوبة العرض تكمن في صعوبة معرفة عوامل الرّضا. فرضا الزبون يعود في جزء إلى الخدمة الرئيسية، وفي جزء آخر إلى الخدمات الثّانوية، وربّما تؤثّر سوء نوعيّة خدمة ثانوية بسيطة على النّوعية الإجمالية لكامل الخدمات.

وأخيرا، إضافة لما سبق يمكن اقتراح لقطاع البريد في الجزائر بعض التطبيقات النوعية تشترك فيها كل المؤسّسات الخدمية الناجحة في العالم: [12]

1) فلسفة للنّوعية متّبعة منذ القديم: إنّ مؤسّسة مثل Club Méditerrané, Walt Disney أو Hilton تهتم منذ القديم بالنوعية. يحرص مسيّروها كثيرا بأن تكون المعايير محترمة حتى قبل الأهداف المالية. هذا الإهتمام هو حاضر أيضا عند مؤسّسات (مثل Novotel, Mc Donnald's ...).

2) مستوى مرتفع لمعايير النوعية: تعرض المؤسّسات الرفيعة نوعية ثابتة مرتفعة. فمثلا على الأقل 96 % من مسافري SWISSAIR يحكمون على أنّ الخدمة جيّدة أو عالية، وإنّ أي خطأ يستوجب إرسال برنامج للتّحسين.

3) تتبع منهجي للكفاءات: تتبع المؤسّسات دائما مستوى رفاهيتها بالمقارنة مع المنافسين. فمثلا ترسل Général Electric كلّ سنة ما يقارب 700.000 بطاقة، تطلب فيها من الزبائن تقييم خدماتها. وقد يمكن للمؤسّسات أن تختار عينات وتطلب منها رأيها فيما يتعلق بمستوى الخدمة من ناحية الأهّمية ومن ناحية الأناقة والرفاه.

4) إرضاء الموظفين في آن واحد مع الزبائن: أحسن المؤسّسات الخدمية فهمت أن إرضاء الزبون يمرّ عبر إرضاء الموظف نظرا للدور الذي يقوم به في تقديم الخدمة. يستوجب عليها الأمر الحفاظ على جاذبيّة رياضية بموازاة الجهود المبذولة. أنّها تهتم بالقياس المستمّر لمستوى رضا موظفيها. وكمثال على ذلك نذكر شركة Walt Disney التي لها برنامج رائع عن كيفيات الإعتناء، التدريب والتكوين لموظفيها.

ثانيا– الأساليب المرتبطة بحجم وتعدّد الخدمة:

1– أهمية تحسين الإنتاجية: باعتبار أن النشاطات الخدمية مستهلكة لليد العاملة، فإن كلفتها مرتفعة باستمرار. لذلك فكلّ الأساليب الرّامية إلى تحسين حجم هذه الخدمات هّي أساليب في مجملها ترتكز على تنمية الإنتاجيّة، لأن العديد من الخدمات حتى وإن لم تكن قد وصلت لدى الجمهور بكمّيات كافية فإنها ستصل إلى ذلك لّما ستسمح آثار تحسين الإنتاجية بتحسين وخفض التكلفة ورفع الإنتاج.

وحسب Ph. Kolter، فإن هناك ستة (06) طرق لتنمية إنتاجية العمل في الخدمات:[(13)]

الأولى: هيّ تدعيم تأهيل العمّال على كامل المستويات الهيكلية وذلك بفضل التجنيد الأحسن والتكوين المرتفع.

الثانية: هيّ الرفع من العرض الكمّي بدلالة الوقت.

الثالثة: تنميط الخدمة وذلك عن طريق أتمتة كامل أو جزء من الإنتاج (مثال: أتمتة قطاع الإتصالات في الجزائر تسير في نفس اتجاه تسهيل مرور المعلومات. وهذه السّهولة أصبحت تؤثّر على تحفيز الطلب والاستجابة له).

الرابعة: هيّ التحضير للتطوّر التكنولوجي.

الخامسة: البحث عن تنمية المتواجد.

السادسة: تحويل إلى الزبون بعض العمليّات الخدمية.

وأخيرا وهذا مهم "لا يجب زيادة الاهتمام من مشكل الإنتاجية إلى درجة إهمال النّوعية، الأمر الذّي سيكون ضدّ الإنتاجيّة"[(14)].

2– مراعاة خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات: في مجال الخدمات العمومية هناك خصوصيتان واحدة متعلّقة بإرسال الخدمة، والأخرى مرتبطة بإلغائها.هاتان الخصوصيتان تؤثران بصورة محسوسة في الرفع من التكلفة النهائية للخدمة وفي خفض الإنتاجية:

* **ففيما يخصّ الإرسال: فحسب** L.Hermel et P. Ramagni عادة الطريقة المنتهجة في الخدمات العادية والتّي تسمح بالربح فيما يخصّ الفعالية هيّ التركيز على المستعملين الذين:

- يعدّون جدّ مهتمين.
- هم أقرب إلى الخدمة الجديدة (فيما يخصّ الحاجات).

بينما في الخدمات العموميّة للبريد يتعلق الأمر بإرسال واسع ومكلّف (التركيز هنا على كامل الجمهور). وهذا ما يجعل الإرسال مكلّفا، وعدد المنتوجات محدود ونمطي.

* **أمّا فيما يخص الإلغاء**: فحسب نفس الكاتبان، عندما تبلغ الخدمة في دورة حياتها مرحلة الشيخوخة فيناسب أكثر إلغائها من الحفاظ عليها اصطناعيا بتكاليف مرتفعة.

بينما في الخدمات العموميّة للبريد ، إنّ الإدارة ليست مستعدّة لأخذ أيّ قرار فيما يخصّ إلغاء خدمات مكلفة أو قديمة، ثم أن الغياب شبه الكلّي للمحاسبة التحليلية يجعل الإدارة عاجزة أمام تقييم التكاليف /المحاسن، للخدمات الممنوحة.

هذا بالإضافة إلى اعتبار خدمات البريد وسائل أساسّية وضرورية مثل الطرق للّنقل، يجعل من الصعب جدا إلغائها حتى وأن كانت نوعا ما مكلّفة.

الخاتمة:

ممّا تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

1– أن المنتج في قطاع البريد عنصر من عناصر المزيج التّسويقي، يستخدم بمعناه الواسع ليغطي السلع والخدمات والمنظمات والأشخاص والأفكار...

2– أن عدد معتبر من المنتجات البريدية، منتجات غير ملموسة تقدم للمستفيد بهدف إشباع حاجاته ورغباته.

3– يعتبر تخطيط المنتجات البريدية في الجزائر محدودا جدا، رغم التقّدم الذي أحرزته تلك المنظمات في العالم – فقد واجهت مؤسّسات البريد الكثير من المشاكل التي أدت إلى إعاقة أداء خدماتها، ومعظم منظمات البريد موضع الدّراسة لا تستخدم الأسلوب السّليم للتخطيط في أداء أعمالها.

4– تعتبر القرارات التي تصدرها الإدارة بشأن تخطيط منتجاتها من حيث إضافة منتج أو تعديله هامة، حيث تؤثر على البرنامج التسويقي وعلى إنتاجية المنظمة.

5– يتطلب تقديم الخدمات الجديدة من طرف مؤسسات البريد إتباع العديد من الخطوات ويتعرّض للعديد من المعوّقات والصعوبات.

6– أهم معوّقات ومشاكل عرض الخدمات، مرتبطة بتعدّد الخدمات البريدية، وبنوعيتها، وأخرا بحجمها.

7– يقترح البرنامج التسويقي لمؤسسات البريد العديد من الأساليب لمواجهة هذه المشاكل أهمّها التجزيء في عرض الخدمات البريدية، مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمات

المعروضة، والبساطة في عرض الخدمة. إضافة إلى تحسين إنتاجية الخدمات البريدية ومراعاة خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات البريدية في الجزائر.

8- إن إستراتيجية المنتجات تؤثر وتتأثر بالإستراتيجيات الأخرى للمزيج التسويقي (التسعير، الترويج، التوزيع). ولذلك يعد مهما أخذها بعين الإعتبار عند إعداد الإستراتيجية.

الهوامش

(1): الخدمة الأساسية هيّ السبب الرئيسي الذي من أجله يتجه الزبون إلى المؤسّسة الخدمية، وهيّ الحاجة التي لا يمكن للمؤسّسة أن تلغيها دون أن تغيّر نشاطها (أي نشاط المؤسّسة). فمثلا الخدمة الأساسيّة في الفندق هيّ الإيواء. وبالنسبة للبريد والإتصالات هيّ الهاتف،الحوالاة.

(2): الخدمة الثانوية هي خدمة لا تحّقق أي شرط من شروط الخدمات الأساسيّة، يمكن إلغائها. هدفها مساعدة وتحسين الخدمة الأساسيّة، لها أهمية دنيا بالمقارنة مع الخدمات الأساسية، فمثلا: الخدمة الثانوية في لفندق الأكل. وبالنسبة لمصلحة البريد والمواصلات هيّ مكتب الاستعلامات.

(3) - (4) : Pierre Eiglier, Eric Langeard «L'offre de services: concepts et décisions». W.P n°275. Avril 1983.

(5) : Pierre Eiglier, Eric Langeard « L'offre de services : concepts et décisions ». W.P n°275. Avril 1983.

(6) : Ph.. Kotler B.Dubois « Marketing Management, 10ème éditions, P 468.

(7) : Pierre Eiglier, Eric Langeard « L'offre de services : concepts et décisions ». W.P n°275. Avril 1983.

(8) : John Martin « Seven Determinant Problems Behind Bank Retention And Selection Decisoons » Marketing of services, J. H Dennely W.R George, American marketing associations, 1981, ouvrage cité par J.P. Flipo p 74.

(9) : Jean Paul Flipo « Le Management des entreprises de services ». Les éditions d'organisation. Pp 73-74.

[10] **:** Laurent Hermel / Patrick Romagni « Marketing Publique ». Economica, 1990.

[11] **:** Laurent Hermel, Patrick Ramaghi op cit

[12] **:** Ph. Kotler, B. Dubois, op cit, pp 473 – 474.

[13] : Ph. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474.

[14] **:** Ph. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474